

1

EVOLUCIÓN Y USOS DEL CONCEPTO "CONTRATO PSICOLÓGICO"

Juan Javier Vesga R.*

Universidad Católica de Colombia

Introducción

Este capítulo presenta una visión histórica de la emergencia, evolución y usos en la literatura especializada del concepto "contrato psicológico", como una ampliación y profundización del trabajo previo realizado por Vesga (2014).

Los conceptos surgen en un momento histórico determinado, y su uso permanece, en algunos casos, inalterable a través del tiempo, aunque las realidades de las que el concepto intenta dar cuenta se hayan transformado. En otros casos, los conceptos evolucionan a la par que lo hacen las condiciones teóricas o contextuales que llevan a que en la literatura se presenten nuevos usos teóricos para un concepto determinado. Sin embargo, es posible ver que hay una versión oficial y documentada en la literatura, a veces de forma lineal, pero no discutida en términos de los hitos y condiciones de las épocas en las que un concepto sufre transformaciones útiles y necesarias para mantener su vigencia.

Tomando como referente de análisis el concepto de contrato psicológico, se propone un uso contextualizado y crítico de los conceptos que permiten la lectura de fenómenos psicosociales en las relaciones y condiciones de las épocas y momentos históricos clave asociados a cada concepto. Se espera que el uso de un concepto sea un llamado que parta de su vigencia y del reconocimiento de los intereses implícitos. De esta forma, el aporte que busca hacerse es la conceptualización, la mirada histórica del concepto en términos de su evolución en función de hitos, hechos sociales y teorías disponibles, para situarle como relevante en un campo específico del conocimiento. La actualización en la vigencia de los conceptos; más que una reconceptualización,

* <https://orcid.org/0000-0003-2382-5104>

es la revisión de un marco de referencia para la lectura y ubicación de las diversas posturas sobre el fenómeno visto desde el concepto.

En cuanto al contrato psicológico se refiere, el interés despertado en este concepto a partir de los años noventa del siglo pasado por los estudiosos e investigadores del tema se debe en gran parte a que este se ha constituido en un elemento teórico importante para entender las complejas relaciones de trabajo en la actualidad, leídas o vistas a través de conceptos específicos que son fenómenos resultantes de las relaciones en sus contextos y condiciones. El concepto como tal, en este caso el contrato psicológico, es la referencia o “disculpa” para leer las relaciones de trabajo y sus implicaciones para las personas inmersas en ellas.

Desde que fuera propuesto por primera vez en 1960, el concepto ha presentado variaciones y matices tanto en su definición como en su concepción y uso en la literatura especializada sobre el tema. En tal sentido, se presenta aquí un análisis de las transformaciones en las conceptualizaciones que este ha tenido a lo largo de su historia.

Para este propósito, se realizó inicialmente una selección de los principales referentes teóricos del concepto citados o discutidos sobre el tema y considerados claves en la literatura especializada por la comunidad científica. Se destacan autores como Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl y Solley (1962), Schein (1994), Rousseau (1989; 1995), y las discusiones y críticas a las definiciones del concepto propuestas por Arnold (1996), Guest (1998), Conway y Briner (2005) y Cullinane y Dundon (2006), así como propuestas alternativas para la comprensión del contrato psicológico como las de Guest (2004) y de Malvezzi (2011). Posteriormente, se hizo un análisis de las ideas propuestas, “procurando destacar su sentido y caracteres fundamentales” (López, 2002, p. 172) respecto al concepto de contrato psicológico y su relación con el contexto teórico e histórico, que le proveen elementos intertextuales en la construcción de su conceptualización desde diversas perspectivas y concepciones subyacentes.

Como resultado de este análisis, se logró identificar variaciones a lo largo de su historia, tanto en el interés mostrado por investigadores y teóricos por el uso y estudio del concepto evidenciado en las distintas publicaciones, como en las concepciones de los autores sobre el mismo; así como las teorías y conceptos subsidiarios de sus definiciones y conceptualizaciones, las cuales se organizan y presentan en los siguientes tres apartados.

Primer periodo: la emergencia del concepto

El término contrato psicológico es propuesto por primera vez en 1960 por Chris Argyris en su libro *Understanding organizational behavior*. En él, Argyris se refiere al

contrato psicológico como concepto y manifiesta que “es creado con el fin de ayudar a organizar y explicar ciertos fenómenos” (Argyris, 1960, p. 96), específicamente lo que denominó el “liderazgo pasivo” ejercido por los supervisores y sus efectos sobre el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Este hecho significa un estilo de liderazgo comprensivo, una forma de dirigir que implique la asignación de tareas justa y equitativamente entre los empleados, un jefe con buenas relaciones interpersonales, que permite que los empleados puedan trabajar solos tanto como sea posible (Argyris, 1960).

Argyris encontró, en la investigación que es fuente de su libro, características de las relaciones supervisor-empleado en las cuales predominaban factores como los siguientes: confianza de los jefes en sus subalternos, salarios adecuados y respeto de los jefes por las propias prácticas de la cultura informal de los trabajadores, hechos por los cuales estos a su vez se comprometerían a realizar altos niveles de producción y a mantener un bajo nivel de quejas (Argyris, 1960). A tal relación de confianza y acuerdos en la que existe un intercambio de beneficios mutuos, el autor la denominó *psychological work contract* o contrato psicológico de trabajo. La propuesta de denominarlo “de trabajo” es clave, pues define el trabajo como referente para la delimitación del concepto y evita que se presente en abstracto.

Para Argyris, el contrato psicológico se presenta como una variable mediadora entre el ejercicio del liderazgo de los jefes y la conducta de los trabajadores; al respecto, afirma que los jefes no serían vistos por los empleados como causa de presión si existiera entre ellos un contrato psicológico percibido en el marco de la relación (Argyris, 1960).

Para este autor, este contrato psicológico hace referencia a un conjunto de acuerdos pactados tácitamente entre cada uno de los empleados de un grupo o área determinada de una empresa y su jefe inmediato. Mediante tales acuerdos, cada una de las partes está dispuesta a dar algo en beneficio de la relación de trabajo construida, recibiendo por ello beneficios de manera recíproca en el orden de lo relacional. La denominación que este autor da al fenómeno obedece, por un lado, al carácter contractual de la relación, es decir, los acuerdos hechos entre las partes, y por otro, asume que la condición tácita de tales acuerdos implica su condición de psicológico; de ahí la expresión “contrato psicológico de trabajo”.

¿Cuál es el contexto en el que surge este concepto? La década de los sesenta, en la que aparece, es una época de transformaciones en el pensamiento sobre las relaciones de trabajo, especialmente las relaciones jefe-subordinados, ya que en dicha década ocurrieron desarrollos clave en la literatura sobre el liderazgo. De acuerdo con Salas, Priest, Stagl y Burke (2007), en las décadas de los cincuenta y sesenta prevalecía una

mirada humanística de las organizaciones, ya que según dichos autores, estas son creadas para dar respuesta a las necesidades humanas. “Esta nueva línea de pensamiento cambió la naturaleza de la relación entre empleadores y empleados desde la dependencia a la codependencia” (Salas et ál., 2007, p. 417). Tal época está marcada por una forma particular de estabilización en el contexto de la reconstrucción de la posguerra, motivo por el cual el foco en las personas es central en sus relaciones con las organizaciones de trabajo.

En 1960 se publica también el libro de Douglas McGregor, *The human side of enterprise*, en la cual se presentan las que el autor denominó teorías X y Y para la comprensión de las relaciones jefe-empleados. Esta obra hace un aporte a la diferenciación, en términos del liderazgo, sobre las concepciones implícitas que tienen los dirigentes acerca del trabajador y su relación con el trabajo y las actividades en la organización. Su propuesta se fundamenta en una crítica a las ideas tradicionales sobre la naturaleza humana —por ejemplo, “la pereza natural del hombre es algo serio” (Taylor, 2003, p. 28)— para ofrecer una visión alternativa orientada más hacia “el lado humano de las organizaciones”. Las teorías X y Y implican supuestos sobre la naturaleza humana que tienen los jefes respecto de los trabajadores y que los llevan a relacionarse con ellos en función de tales supuestos, ya que para McGregor (1994) “en la base de toda decisión o acción gerencial existen supuestos sobre la naturaleza y la conducta humanas” (p. 33).

La teoría Y tiene una mirada cercana a la noción de contrato psicológico propuesta por Argyris. En esta perspectiva, McGregor (1994) afirma:

Al considerar el medio psicológico de las personas que trabajan, lo primero que se nos viene a la mente es la relación entre superior y subordinado [...]. Una característica fundamental de esta relación es la interdependencia de las partes. Como en una relación de dependencia mutua cada parte afecta en alguna medida la capacidad de la otra para lograr sus fines o satisfacer sus necesidades, es probable que surjan dificultades de consideración a menos que ambas partes esperen resultados positivos de dicha relación. (p. 130)

Esta perspectiva de interdependencia entre las partes que constituyen una relación jefe-empleado es la que subyace a la noción de contrato psicológico propuesta por Argyris, puesto que las partes implicadas se afectan mutuamente y el contrato psicológico termina siendo la resultante de esta interacción como mecanismo para establecer un patrón armonioso en busca de un equilibrio en la interacción de la relación. Claramente aquí el enfoque es de corte sistémico-armónico en la concepción de las relaciones de las personas con su trabajo a partir de dimensiones concretas de su relación con los jefes/líderes.

La aparición de este concepto ocurre en un periodo en el que el mundo occidental se recuperaba de las condiciones dejadas por la Segunda Guerra Mundial, y tal recuperación se centraba en el crecimiento económico. Según Hobsbawm (1998), en la década de los sesenta “la economía mundial crecía, pues, a un ritmo explosivo. Al llegar los años sesenta, era evidente que nunca había existido algo semejante” (p. 264). Dadas estas condiciones de fortalecimiento económico, según se desprende de los argumentos de Hobsbawm (1998), emergieron una serie de acuerdos entre empresas y empleados procurando una mayor armonía en el desarrollo del trabajo, sin preocuparse mucho por los costos de los salarios. Al respecto, este autor menciona:

Los acuerdos resultaban aceptables para todas las partes. Los empresarios, a quienes apenas les importaba pagar salarios altos en plena expansión y con cuantiosos beneficios, veían con buenos ojos esta posibilidad de prever que les permitía planificar por adelantado. Los trabajadores obtenían salarios y beneficios complementarios que iban subiendo con regularidad, y un estado del bienestar que iba ampliando su cobertura y era cada vez más generoso. (p. 285)

Como lo plantea Vesga (2014), aquel periodo se caracterizó por condiciones económicas y laborales “que demandaban acuerdos entre trabajadores y empleadores como mecanismo para dar respuesta a la creciente ola de desarrollo económico y estabilización de las relaciones de trabajo, condiciones que están en la base de la formulación del contrato psicológico como concepto” (p. 247). En tal sentido, tal contexto y condiciones, en especial sus características de auge económico, se convirtió en una fuente de expectativas para los trabajadores asociadas a estabilidad laboral y capacitación. Era una época en la cual la tendencia proteccionista de los gobiernos configuraba un Estado de bienestar (Boltanski & Chiapello, 2002), y las relaciones de trabajo se basaban en la seguridad y estabilidad en el empleo; es la época en que “la seguridad forma parte, por lo tanto, de la definición implícita, pero admitida por todos, del contrato de trabajo” (Boltanski & Chiapello, 2002, p. 138). De la misma manera, las imágenes del mundo del trabajo y la gestión empresarial estaban basadas en lo sólido, lo estable, las relaciones de largo plazo, la carrera laboral ascendente y lineal y la configuración de una “empresa monolítica integrada, con organización y estructuras estables” (Jauregizar, 1998, p. 174)

También en este periodo, “la literatura gerencial prescribía una cultura de negociación entre patronos y sindicatos, permaneciendo el conflicto social en un nivel latente” (Alonso & Fernández, 2006, p. 129). De acuerdo con los autores citados, las publicaciones en asuntos de gerencia mantenían la idea de que esta debía trabajar por evitar el conflicto entre jefes y empleados, por lo que “el conflicto social dentro

de la empresa se puede resolver mediante una adecuada política de gestión” (p. 130), razón por la cual la confianza era un aspecto clave de las relaciones de trabajo: “la retórica dominante era la de *la lealtad*, la confianza entre empleadores y empleados, el reconocimiento de la existencia de un conflicto social y la búsqueda de un acuerdo tácito entre las clases involucradas en el proceso productivo” (p. 130). Este conjunto de ideas fundamentó la conceptualización del contrato psicológico en aquella época en línea con las características sociales y económicas prevalecientes en ese periodo.

Posteriormente, Levinson et ál. (1962) proponen una conceptualización más elaborada, pues definen el concepto como no lo había hecho Argyris dos años antes. Según estos autores, las dinámicas de la relación de trabajo entre trabajadores y sus organizaciones generan exigencias y compromisos entre las partes que demandan reciprocidad, todo lo cual genera expectativas en ambas partes y es lo que constituye el denominado contrato psicológico. En tal sentido, Levinson et ál. (1962) definen este concepto de la siguiente manera:

... una serie de expectativas mutuas de las que las partes de una relación pueden no ser siquiera vagamente conscientes pero que sin embargo gobiernan su relación del uno con el otro. Dada esta estructura, fue evidente para nosotros que la reciprocidad podría ser entendida como el camino a través del cual el contrato es afirmado, alterado o negado en la experiencia diaria de trabajo dentro de la organización. (p. 21)

La definición presentada por estos autores no se deriva de la propuesta antecedente de Argyris dos años atrás, sino que parte de otra hecha cuatro años antes por el psiquiatra Karl Menninger, quien describiera la existencia de un “contrato de psicoterapia” entre terapeuta y paciente en el marco de procesos psicoterapéuticos (Menninger, 1958). A este respecto, Levinson et ál. (1962) sostienen que a partir de las ideas de Menninger acerca de los “aspectos intangibles de las relaciones contractuales” (p. 21), ellos desarrollaron el concepto de contrato psicológico.

En 1965, en su libro *Organizational psychology*, Edgar Schein afirma que “la noción de un contrato psicológico implica que hay un conjunto de expectativas no escritas operando en todo momento entre cada miembro de una organización y los gerentes y otros miembros de esa organización” (Schein, 1994, p. 22).

A diferencia de Argyris, quien había propuesto el contrato psicológico como acuerdos tácitos entre las partes de una relación de trabajo, tanto Levinson y colaboradores como Schein, proponen el contrato psicológico como un conjunto de expectativas mutuas que existen por parte de los empleados y de la organización. Para Schein, por ejemplo, los trabajadores desarrollan expectativas sobre salarios, beneficios extra y

estabilidad laboral, y por su parte, las organizaciones generan expectativas acerca de la lealtad, confidencialidad y compromiso por parte de los trabajadores (Schein, 1994).

Las propuestas de Levinson et ál. en 1962 y de Schein en 1965, surgen en un contexto que estaba definido por un contrato social de acuerdos por el progreso, la estabilidad y el desarrollo en las relaciones de trabajo. En aquella época la seguridad formaba parte de la definición implícita, pero admitida socialmente, del contrato de trabajo, y el Estado de bienestar, como se mencionó antes, era considerado como un elemento clave en la dinámica de los negocios (Vesga, 2014). Las organizaciones despedían solo de manera excepcional y se ofrecían posibilidades de emprender carreras de por vida; por su parte, el Estado brindaba seguridades contra el desempleo en caso de que las empresas llegasen a cerrar (Boltanski & Chiapello, 2002), y en este contexto las relaciones de trabajo estaban marcadas por las expectativas en el largo plazo entre las partes (empleados y organizaciones).

Igualmente, las propuestas Levinson et ál. y de Schein incluyen además otra perspectiva de análisis un tanto diferente a la mirada que hace Argyris sobre el concepto. El foco de comprensión de las relaciones de trabajo como trasfondo en el cual se instauran los contratos psicológicos ya no es la relación diádica jefe-empleado, sino que se amplía a una relación empleado-organización, lo cual en cierta medida implica la introducción de otros referentes para entender las relaciones de trabajo en un marco mucho más amplio, específicamente un sistema social, lo que por aquella época se proponía como el enfoque sistémico de las organizaciones. Esta perspectiva hace su aparición en 1966 con la obra de Katz y Kahn, pero la misma “es una aplicación al campo de la teoría organizacional, de la teoría general de sistemas, cuyos conceptos básicos fueron desarrollados por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy a comienzos de la década de los años treinta” (Dávila, 2001, p. 230).

La propuesta teórica de Katz y Kahn (1966) ofrece una visión totalizadora de la organización como sistema social a partir de la teoría de sistemas, la cual “está básicamente involucrada con los problemas de relaciones, de estructura y de interdependencia, más que con los permanentes atributos de los objetos” (Katz & Kahn, 1966, p. 18). En tal sentido, esta propuesta se centra en concebir las organizaciones como sistemas sociales, los cuales “están anclados en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos” (p. 33); de esta manera, la relación de los trabajadores con la organización a la que pertenecen tiene en esta perspectiva un fuerte componente psicológico; de ahí que en las propuestas de Levinson et ál. y de Schein, el contrato psicológico puede ser concebido como un dispositivo de implicación de los trabajadores con la organización en el largo plazo.

Segundo periodo: el declive del uso del concepto en la literatura especializada

Entre las décadas de los años setenta y parte de los ochenta, el concepto tiene una reducción en el uso por parte de teóricos e investigadores, ya que este, como lo afirma Alcover (2002), “parece olvidarse, o al menos estancarse, pues durante otros quince años no lo encontramos apenas citado por otros autores, ni tampoco se reelabora o se profundiza en los términos planteados en los trabajos iniciales” (p. 47), idea que también es compartida por Conway y Briner (2005), quienes manifiestan:

Antes de finales de los ochenta es difícil identificar un cuerpo de trabajo acerca del contrato psicológico, aunque varios autores, a menudo muy independientemente, mencionan la idea. En otras palabras, aunque el concepto había emergido claramente, fue ampliamente ignorado por varias décadas y se mantuvo sin desarrollo hasta años más recientes. (p. 3).

Este estancamiento no implica la eliminación total del concepto en la literatura especializada, sino que es muy pocas veces mencionado en las publicaciones, y cuando se usa, se utiliza en el mismo sentido de las primeras definiciones hechas en la década de los sesenta. En la revisión de la literatura hecha por los autores del presente capítulo, se encontraron cuatro publicaciones en este periodo, siendo solo dos de ellas estudios empíricos.

El primero de ellos es un artículo de Kotter (1973), *The psychological contract: managing the joining-up process*, en el cual este autor presenta sus ideas, producto de sus investigaciones, sobre el papel que juega el contrato psicológico en el gerenciamiento de los procesos de vinculación de empleados nuevos a las organizaciones; específicamente, define el contrato psicológico como “un contrato implícito entre un individuo y su organización que especifica lo que cada quien espera dar y recibir del otro en su relación” (Kotter, 1973, p. 92).

El segundo trabajo empírico fue el realizado por Portwood y Miller (1976), donde los autores publican los resultados de un estudio longitudinal en el que se analizaron las expectativas iniciales de los sujetos en relación con las percepciones posteriores acerca de las condiciones en el trabajo. En este artículo los autores definen el contrato psicológico como “un acuerdo implícito, negociado entre el empleado y la empresa empleadora (por lo general en el momento de la entrada del empleado), y es un reconocimiento de obligaciones mutuas para ser cumplidas por ambas partes en el curso de su asociación” (p. 109).

La tercera publicación aparece a finales de la década de los setenta por parte de Schein, quien en su libro *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, publicado en 1978, presenta el contrato psicológico en una dirección similar a la propuesta por Kotter cinco años atrás, esto es, como parte del proceso de vinculación de un individuo a la organización, aunque Schein lo inserta además como un elemento importante del desarrollo de la carrera de un empleado al interior de la organización, específicamente en una etapa inicial a la que denomina “aceptación mutua” (Schein, 1982, p. 135).

La cuarta publicación aparece diez años después, en la que Schein menciona nuevamente el contrato psicológico en su texto de 1988, *Process consultation volume i, its role in organization development*, y lo presenta como un componente importante y clave de las relaciones entre consultores y empresarios en el desarrollo de un proceso de consultoría. Al respecto menciona que un contrato de consultoría tiene dos dimensiones, una formal relacionada con el tiempo dedicado a la misma, los servicios prestados y aspectos referidos al pago, y

... el “contrato psicológico” informal que incluye expectativas implícitas (y algunas veces explícitas) del cliente con respecto a lo que obtendrá de la relación y a las obligaciones que aceptará, y las expectativas implícitas (y algunas veces explícitas) del consultor en relación con lo que aportará a la relación, las obligaciones que aceptará y lo que espera obtener de ella. (Schein, 1990, pp. 123-124)

¿A qué se debe este desinterés por el concepto en la literatura especializada en dicho periodo?

De acuerdo con Hobsbawm (1998) “la historia de los veinte años que siguieron a 1973 es la historia de un mundo que perdió su rumbo y se deslizó hacia la inestabilidad y la crisis” (p. 403), y de acuerdo con Alonso y Fernández (2006), en aquella época “la productividad y la tasa de ganancia tendían a decrecer y los mercados sometidos a una competencia agónica se fragmentaban” (p. 133).

Dadas las condiciones de recesión y dificultades en la productividad de las organizaciones en aquel periodo, los intereses de la literatura gerencial se centraron en las discusiones sobre el cambio para superar las características de rigidez que caracterizaban a las estructura empresariales, ya que se preveían condiciones de incertidumbre en el contexto económico, razón por la cual conceptos como el de contrato psicológico perdieron interés para teóricos e investigadores. Los temas de cooperación y acuerdos perdían vigencia para dar paso a otros como el cambio y la estrategia de mercados.

En esta época entra en crisis el taylorismo como sistema de gestión y los dirigentes organizacionales reconocen lo pesado de las organizaciones debido a las macroestructuras burocráticas encargadas de líneas jerárquicas de mando y control, por lo que la seguridad de los asalariados fue sustituida por medidas que trataban de “aligerar el control jerárquico y tomar en consideración los ‘potenciales’ individuales. A raíz de una *inversión de política, la autonomía fue, de alguna manera, intercambiada por la seguridad*” (Boltanski & Chiapello, 2002, p. 280 [cursivas en el original]).

Un asunto importante que debe destacarse es el hecho de que, aunque en la literatura especializada sobre un tema no se haga uso o no se discuta algún constructo o concepto en particular en un periodo determinado, esto no significa que el hecho al que el concepto o constructos se refieren desaparezca de la cotidianidad de las personas o en los sistemas sociales. Tal es el caso por ejemplo del tema de los grupos, sobre el cual Levine y Moreland (1990) refieren que se mantienen vigentes y vivos, aunque el tema haya dejado de ser discutido en la psicología social y la categoría “grupo” se haya dejado de lado en las discusiones teóricas por la época en que estos autores hacían su discusión en torno al tema.

En el caso del contrato psicológico, el poco uso del concepto en la literatura especializada sobre el tema en aquel periodo es indicativo de que, aunque como hecho social este haya estado siempre presente en las dinámicas de las relaciones de trabajo, los intereses de investigadores y teóricos se orientaron hacia otros asuntos que se presentaban como apremiantes, dadas las condiciones sociales, políticas y económicas de esas dos décadas. Las condiciones de inestabilidad financiera en los mercados mundiales, recesión económica y serios problemas de productividad y ganancias de las empresas pusieron en crisis las pesadas estructuras empresariales y los sistemas de gestión basados en el taylorismo y el fordismo. Tanto la literatura gerencial como las estrategias y prácticas administrativas de los gerentes se orientaron hacia la búsqueda de soluciones a las difíciles condiciones del momento, estando el tema del cambio fuertemente marcado en los discursos de la época (Alonso & Fernández, 2006).

En las relaciones de trabajo, las condiciones de seguridad fueron reemplazadas en esos años por una mayor autonomía de los trabajadores en la búsqueda de aligerar el control jerárquico (Boltanski & Chiapello, 2002), reduciendo el número de niveles de mando como estrategia para adelgazar las pesadas estructuras organizacionales y elaborando programas de capacitación tanto para gerentes como para empleados en el tema del cambio organizacional. La recuperación del control de las empresas era el objetivo principal de los propietarios y gerentes (Boltanski & Chiapello, 2002), y

en este contexto, conceptos comprensivos y explicativos de las relaciones de trabajo como el contrato psicológico no tuvieron espacio representativo en la literatura sobre psicología organizacional de la época.

Tercer periodo: reemergencia y reconceptualización

A finales de los años ochenta el concepto reemerge en la literatura de la psicología organizacional, y es Denise Rousseau quien lo pone nuevamente en escena con su artículo *Psychological and implied contracts in organizations*, que se publica en 1989 (Vesga, 2014) y a partir de allí comienza un periodo de resurgimiento del uso del concepto en el campo de la psicología organizacional. Rousseau (1989) lo define como “las creencias individuales respecto de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre una persona específica y otra parte” (p. 123). Luego, en 1995, esta autora amplía la reflexión y conceptualización del contrato psicológico al publicar el libro *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*, en el cual define este concepto como “las creencias individuales, inducidas por la organización, respecto de los términos de un acuerdo de intercambio entre los individuos y su organización” (Rousseau, 1995, p. 9).

El asunto de las promesas es un elemento central en la propuesta de Rousseau, ya que para esta autora el aspecto contractual del contrato psicológico es esencialmente promisorio. Sin embargo, para esta autora, las promesas que forman los contratos psicológicos son percepciones: “las promesas, en última instancia, son las percepciones de lo que fue enviado y fue entendido. Las percepciones no son simples interpretaciones pasivas de la realidad: la gente crea sus significados para muchos eventos” (Rousseau, 1995, p. 27). Este hecho sitúa la formación de contratos psicológicos en una dimensión subjetiva individual, dado que para Rousseau el centro de análisis es el individuo y no la interacción entre dos sujetos como es el caso de la propuesta de Argyris, ni entre individuo-organización, como ocurre en las perspectivas de Levinson et ál. y de Schein.

Una diferencia fundamental de la propuesta de Rousseau (1989, 1995) en relación con los trabajos anteriormente publicados (Argyris, 1960; Levinson et ál., 1962; Schein, 1965), se centra en que para esta autora el contrato psicológico es un elemento esencialmente cognoscitivo, basado en las percepciones sobre aspectos del trabajo y la organización. Asimismo, para esta autora los contratos psicológicos se basan en promesas más que en expectativas.

Posteriormente a las publicaciones de Rousseau, y en el inicio del siglo XXI, el interés por el concepto se ha incrementado entre investigadores y teóricos, y el número de

publicaciones sobre este tema ha tenido un crecimiento exponencial (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2010).

¿Por qué tal interés en ese momento por un concepto del cual no se publicó mucho en las dos décadas anteriores?

El periodo comprendido entre finales de los años ochenta y la década de los noventa del siglo pasado, fue una época de profundas transformaciones tecnológicas, sociales y políticas que consolidaron un nuevo orden mundial, transformaciones que postularon nuevos retos para las ciencias sociales en la comprensión de los fenómenos y hechos sociales que estaban ocurriendo en la administración de recursos humanos.

El contexto de la década de los noventa estuvo caracterizado por la emergencia de los procesos de globalización de la economía impulsados por las transformaciones políticas dirigidas a la consolidación del capitalismo como sistema económico —aunque ya con un matiz de capitalismo financiero— y los importantes desarrollos en materia de tecnologías de informática, comunicaciones y transporte. Los sistemas productivos avanzaron desde el fordismo hacia el posfordismo o el toyotismo, transformando las rígidas y verticales estructuras organizacionales para dar paso a organizaciones más planas, es decir, con menos niveles jerárquicos —dando un mayor empoderamiento a los trabajadores centrado en la autogestión y el autocontrol (Boltanski & Chiapello, 2002)—, y más flexibles, con capacidad de responder de manera rápida a los acelerados cambios del contexto. Como lo afirman Boltanski y Chiapello (2002),

... los temas de la competencia y del cambio permanente y cada vez más rápido de las tecnologías [...] adquieren una dimensión sin precedentes, pudiéndose rastrear, prácticamente en todos los textos, consejos para poner en práctica esta organización flexible y creativa que sabe “surfear” sobre todas las “olas”, adaptarse a todas las transformaciones, tener constantemente un personal dotado de los más recientes conocimientos y obtener una ventaja tecnológica permanente sobre sus competidores. (p. 116)

En términos de las relaciones de trabajo, en aquella época “la creatividad, la reactividad y flexibilidad son las nuevas consignas que hay que seguir” (Boltanski & Chiapello, 2002, p. 140). Las formas de dirigir se orientaron hacia la creación de mecanismos de autocontrol y autodirección, siendo el papel del jefe el de un facilitador u orientador: “las nuevas organizaciones han de solicitar todas las capacidades de la persona, que podrá, de este modo, desarrollarse plenamente” (Boltanski & Chiapello, 2002, pp. 140-141). Las imágenes del mundo del trabajo y de la gestión empresarial a partir de la década de los noventa son lo líquido, lo incierto, lo inestable y lo ligero. En la gestión de las organizaciones ya no se tiene un énfasis en la tarea sino en los

procesos, lo que lleva a que los trabajadores tengan que estar capacitados para lograr movilidad a través de estos. De esta manera, surge un concentrado interés por el tema del desarrollo de las competencias.

De otra parte, dado que el pacto social presente en la década de los años sesenta — que implicaba un Estado de bienestar y la promesa a los trabajadores de un empleo estable y el desarrollo de una carrera al interior de las organizaciones— ya no está vigente, pues surgen con fuerza procesos de flexibilización de la fuerza de trabajo, el salario y la coacción no son suficientes para motivar el compromiso y el avivamiento del entusiasmo de los trabajadores por el desarrollo de las tareas, por lo que empiezan a desarrollarse mecanismos para lograr la implicación del personal con las organizaciones (Boltanski & Chiapello, 2002), siendo uno de ellos el argumento de la libertad que pueden experimentar los trabajadores al verse disminuidos los procesos de influencia directa por parte de los jefes.

En el nuevo universo todo es posible, ya que la creatividad, la reactividad y la flexibilidad, son las nuevas consignas que hay que seguir. Nadie se encuentra ya limitado por su pertenencia a un servicio concreto ni se encuentra sometido por completo a la autoridad de un jefe, porque todas las fronteras son transgredibles gracias a los proyectos. (Boltanski & Chiapello, 2002, p. 140)

Este panorama determinó nuevas formas de relacionamiento en los ámbitos laborales, mediadas por múltiples formas de contratación, aunque se mantiene la relación de subordinación como base de lo laboral. Aunque se dio una mayor autonomía a los trabajadores para sobreponerse a la rutinización y sobre-especialización en las funciones derivadas del sistema taylorista, esta fue también una estrategia para la disminución de costos derivada de un menor número de niveles jerárquicos. Como lo afirman Boltanski y Chiapello (2002), “los autores de gestión empresarial de la década de los noventa [...] imaginan [...] una gran cantidad de nuevas formas de organización que se alejan lo máximo posible de los principios jerárquicos” (p. 116).

De otra parte, la flexibilización de la fuerza laboral en esta época también conllevó una individualización en las relaciones de trabajo, condición que se ha mantenido y ha crecido hasta el presente. Asimismo, emergieron estrategias como la “autonomía controlada”, condición que implica formas de “administración a distancia” (Pagès, Bonetti, De Gaulejac & Descentre, 1993).

Las transformaciones en la gestión de las organizaciones que empezaron a ocurrir a partir de los años noventa, derivadas principalmente del auge de las tecnologías de la informática y las comunicaciones, conllevó a la complejización en las relaciones de trabajo, condición que impulsó el estudio del contrato psicológico, ya que este

concepto aparecía como una categoría clave para la comprensión de las complejas relaciones de trabajo que empezaban a configurarse por aquella época.

Una de las razones es la multiplicidad de formas de contratación y la aparición de formas cada vez más flexibles de gestión, razón por la cual Rousseau (1989) sostiene que “cada vez más, la relevancia de los temas contractuales dentro y entre organizaciones sugiere una necesidad de explicar el rol de los contratos subjetivos en la investigación y teoría organizacional” (p. 123); además, sugiere que “es tiempo de valorar de nuevo nuestros supuestos sobre los contratos. Los contratos tradicionales de empleo han ido cambiando debido a las reestructuraciones de las corporaciones y el declive en las organizaciones de trabajadores” (Rousseau, 1995, p. xi). En este mismo orden de ideas, para Alcover (2002), los cambios en los ámbitos de trabajo han producido un aumento en el interés por el contrato psicológico, concepto que se usa, según este autor “para referirse, en general, a los intercambios que de manera implícita se encuentran implicados en toda relación laboral que se establece” (p. 26).

Las condiciones presentes en esa época marcaron importantes y drásticos cambios en el ambiente de los negocios, lo que llevó también a profundas transformaciones en la conformación de las organizaciones y, concomitantemente, de las relaciones de trabajo. Los programas de reingeniería orientaron la reestructuración de las organizaciones y tomaron fuerza procesos de flexibilización de la gestión del trabajo.

Con las nuevas organizaciones, la prisión burocrática estalla; se trabaja con personas de la otra punta del mundo, de otras empresas o de otras culturas. El descubrimiento y el enriquecimiento pueden ser permanentes. Asimismo, las nuevas “relaciones electrónicas” a distancia se revelan incluso más sinceras y más libres de lo que eran las relaciones cara a cara. (Boltanski & Chiapello, 2002, p. 140)

Esta reconfiguración, flexibilización y sobre todo la individualización de las relaciones de trabajo, trae consigo nuevos retos para la comprensión de las mismas y hay que asir todos los recursos teóricos disponibles para ello. En tal sentido, se busca en el ático de las teorizaciones sobre gestión de las organizaciones algo que puede servir al propósito de comprender y explicar los fenómenos y hechos sociales que ocurren, y se encuentra entonces que el concepto contrato psicológico puede llenar los vacíos de conocimiento existentes, no obstante que requiere de ciertos ajustes y modificaciones.

La década de los noventa, igual que las anteriores, requiere del involucramiento y compromiso de los trabajadores con sus organizaciones, solo que ahora se impone una individualización de las relaciones de trabajo con la elaboración de discursos como el de la empleabilidad y la autonomía, que centran el esfuerzo en el propio

desarrollo de los trabajadores y la construcción y gestión de su carrera en el propio individuo, desligando de esta responsabilidad a las organizaciones (Rentería & Malvezzi, 2008), condición que está expresada en el concepto de empleabilidad.

Tal individualización en las dinámicas de trabajo trae consigo la necesidad administrar de manera eficaz al individuo en relación con su puesto de trabajo, por lo que la organización requiere entonces contar con instrumentos y mecanismos que le permitan medir y evaluar las capacidades de cada persona con el propósito de fortalecer y desarrollar aquellos aspectos identificados como esenciales para la competitividad organizacional, por lo que la gestión por competencias se propone como una herramienta de gestión que podrá facilitar el logro de estos propósitos.

De esta manera, la conceptualización del contrato psicológico centrada en una perspectiva individual responde a las características y condiciones de individualización y empoderamiento prevalecientes en la época, en materia de gestión de las personas en las organizaciones.

CUARTO PERIODO: CUESTIONAMIENTOS AL CONCEPTO

Posterior a este resurgimiento del interés por el contrato psicológico en la década de los noventa, los años siguientes estuvieron marcados por algunas discusiones y críticas en torno a la definición del concepto. Entre el final de la década de los noventa y principios del siglo XXI, varios autores (Arnold, 1996; Conway & Briner, 2005; Cullinane & Dundon, 2006; Guest, 1998) proponen algunas críticas a las definiciones hechas sobre este concepto, siendo especialmente el foco del análisis el tema de la mutualidad en el contrato psicológico, dado que un “contrato” implica el concurso de dos partes y esto no siempre se ha hecho evidente en las definiciones propuestas hasta el momento. La crítica sobre este aspecto se hace principalmente al trabajo de Rousseau, ya que esta autora es quien fundamentalmente sostiene una conceptualización del contrato psicológico centrada en el individuo. En relación con este aspecto, Conway y Briner (2005), afirman lo siguiente:

[E]l rol de mutualidad es importante porque determina el nivel de análisis más apropiado. Si el contrato psicológico es predominantemente un constructo subjetivo, entonces el análisis a nivel individual parece más apropiado. Si involucra acuerdos entre las partes, entonces el análisis a nivel relacional (por ejemplo creencias contractuales que son formadas por ambas partes) puede ser más apropiado. (Conway & Briner, 2005, p. 29)

Al respecto, Rousseau (1990) sostiene que “los contratos psicológicos existen en el ojo del observador y es en ese nivel (individual) que las creencias en los contratos

psicológicos son postuladas y afectan tanto actitudes como comportamiento. La mutualidad no es una condición necesaria” (p. 391).

La conceptualización del contrato psicológico centrada en el individuo ha sido criticada también por Cullinane & Dundon (2006), en el sentido en que, si el contrato psicológico implica una relación entre dos partes, el análisis desde el individuo deja por fuera a la otra parte, lo que constituye en sí una paradoja, según se desprende de las ideas plateadas por estos autores:

En términos legales, la noción de contrato implica un acuerdo, o al menos la apariencia externa de un acuerdo. Sin embargo, dado que el contrato psicológico está orientado hacia las percepciones subjetivas —o como Rousseau (1995, p. 6) ha afirmado “el acuerdo está en el ojo del espectador”— el potencial para la investigación de tal acuerdo o encontrar la “zona de aceptación” es inherentemente problemático. (Cullinane & Dundon, 2006, p. 118)

La noción de mutualidad también está presente en las propuestas de Argyris, Levinson et ál. y Schein. Cabe señalar aquí particularmente la perspectiva de Schein, para quien el contrato psicológico implica un conjunto de “expectativas mutuas” (Schein, 1982, p. 135) que ocurren entre el trabajador y la organización, lo cual, a juicio de Arnold (1996), “implica que los puntos de vista tanto del individuo como de la organización están involucrados, y emerge la cuestión recurrente de exactamente quién constituye la organización como una parte del contrato psicológico” (p. 512). Pero si se tiene en cuenta que las relaciones de trabajo en la actualidad se llevan a cabo en muchos casos con más de un empleador, o como ocurre en condiciones de tercerización en que las tareas se realizan a través de contratistas, o en el trabajo por proyectos en el que un individuo puede pertenecer a varios proyectos y tener así que responder a más de un líder, surge la pregunta de ¿quién es la organización? Como lo afirman Conway y Briner (2005) “si bien existe acuerdo sobre quién representa el empleado, es menos claro qué constituye la organización, y el asunto de si las organizaciones pueden tener un contrato psicológico permanece en un área de permanente controversia” (p. 33).

Para Rousseau (1995) no existe conflicto al momento de identificar “la organización” como contraparte del contrato psicológico, ya que en ella, “aunque propietarios/empleadores crean sus propios contratos con empleados individuales, la mayoría de quienes hacen contratos son individuos actuando como agentes de las organizaciones” (p. 60). Esta propuesta es criticada por Guest (1998), para quien hablar de agentes representantes no resuelve el problema, puesto que en las organizaciones puede haber diversos tipos de agentes que actúan como representantes de la organización, razón por la cual, según este autor, un empleado podría tener varios contratos

psicológicos, uno con cada agente representante, lo cual inhabilita la existencia de una sola parte tipificada como “la organización”.

Este es un asunto bastante complejo, pues implica también cuestiones de orden ontológico, ya que la concebir la organización como esa otra parte en el contrato psicológico puede evidenciarse que esta y el trabajador son diferentes en su naturaleza (Vesga, 2014). Por una parte, está la persona única, particular y singular como la denomina Barnard (1968) y, de otra, se encuentra la organización como una construcción social y artificial, como producto intersubjetivo resultante de un complejo sistema de relaciones (Spink, 1996). Dado que la vida cotidiana se presenta como un “mundo intersubjetivo” (Berger & Luckmann, 1995, p. 40), tal intersubjetividad necesariamente se da entre dos o más sujetos, y en tal sentido “la organización” no puede experimentar subjetividad puesto que no es un individuo, sino un ente abstracto que tiene una naturaleza ontológica diferente a la de un sujeto humano.

Lo que se conoce como “organización” es un ente artificial cuya existencia se basa en el “uno” tal como lo propone Heidegger: “En la cotidianidad del Dasein la mayor parte de las cosas son hechas por alguien de quien tenemos que decir que no fue nadie” (Heidegger, 2009, p. 147). Esto significa, por ejemplo, que si bien las decisiones, políticas y directrices en la organización surgen de una persona y son escritas por ella, estas no se conciben como emanadas de un solo individuo por parte de los trabajadores, sino de un ente generalizado que se define como “la gerencia”, “recursos humanos” o simplemente “la empresa”, entre otros apelativos. De esta manera, la identidad de un sujeto que ha creado y escrito una norma que debe ser acatada por los miembros de una organización queda diluida en la identidad colectiva del “uno”, que es “la organización”, y así, “el uno se revela como ‘el sujeto más real’ de la cotidianidad” (Heidegger, 2009, p. 148). El contrato psicológico se establece, en esta perspectiva, entre el trabajador y un “otro” que es la organización, objetivado a través de las políticas y prácticas de recursos humanos, que son las que regulan las relaciones de trabajo en la organización, la cual es percibida por el trabajador como un “otro generalizado” (Mead, 1934, p. 154), pero personificada en el directivo de recursos humanos como agente representante de la organización ante los trabajadores, quien es el encargado de establecer las directrices que regulan las relaciones de trabajo en una organización.

Otras miradas críticas han surgido en materia de los abordajes metodológicos usados para estudiar el contrato psicológico. Estas parten del hecho de que Denise Rousseau, quien es la autora que ha tenido la más importante influencia teórica, y por lo tanto metodológica, en el uso e investigación del concepto a partir la década de los noventa del siglo pasado, se propuso en su momento “ofrecer una teoría conductual

de contratos para ayudar a académicos y gerentes en la dirección de los roles fundamentales que los contratos juegan en las organizaciones” (1995, p. xi), lo cual ha incidido en una tendencia a abordar el estudio del contrato psicológico con un enfoque predominantemente cuantitativo. En este sentido Taylor & Tekleab (2004) sostienen que “muchacha de la investigación sobre contrato psicológico parece haber fallado en una ruta metodológica” (p. 279), debido a que “los investigadores del contrato se han centrado más en la prueba empírica de las proposiciones existentes que en un refinamiento de las propuestas conceptuales y el desarrollo de modelos conceptuales más comprensivos” (p. 280).

Quinto periodo: lecturas alternativas del concepto

En las dos primeras décadas del presente siglo se han propuesto lecturas alternativas al hecho social de los acuerdos y pactos en las relaciones de trabajo y en la forma de concebir y definir el contrato psicológico.

Conway & Briner (2005) proponen dos referenciales teóricos como alternativa a los abordajes de corte cuantitativo para el estudio del contrato psicológico que, de acuerdo con estos autores, permitirían concebir el contrato psicológico desde miradas más cualitativas. Ellos son las autonarrativas de K. Gergen y M. Gergen (1988) y la perspectiva de construcción de sentido de Weick (1995). Al respecto, Conway y Briner (2005) afirman:

Gergen & Gergen (1988) argumentan que los individuos usan narrativas para dar sentido a sus relaciones sociales y estas narrativas, a su vez, informan cómo los individuos entienden quiénes son, referido como el “*self*” [cursivas añadidas] [...]. A través de ver las interacciones sociales como narrativas, los individuos se posicionan en roles y desarrollan nociones del *self* [cursivas añadidas]. Gergen y Gergen usan el concepto de *autonarrativas* [cursivas en el original] para definir estos procesos, los cuales refieren a lo que “los individuos” reportan sobre la relación entre los eventos auto-relevantes a través del tiempo. (p. 142)

Desde esta perspectiva, las narrativas dan sentido a las relaciones sociales. Por su parte, para Gergen (1996) el lenguaje es clave en la construcción de significados y sentidos, pero esta construcción solo ocurre en el marco del intercambio social, de la interdependencia relacional, pues como lo afirma este mismo autor,

... el lenguaje significativo es el producto de la interdependencia social, exigiendo las acciones unas coordinadas formadas al menos por dos personas, y hasta que no existe un acuerdo mutuo sobre el carácter significativo de las palabras, no logran constituir

el lenguaje. [...] la certeza que poseemos no la proporciona la mente del individuo singular, sino que más bien resulta de las relaciones de interdependencia. (p. 2)

En esta perspectiva, las autonarrativas aparecen como un mecanismo fundamental para comprender tanto el mundo intrasubjetivo de los sujetos como aspectos de la interacción social. Para Gergen (1996) las autonarraciones son recursos conversacionales, “recursos culturales que cumplen con ese tipo de propósitos sociales como son la autoidentificación, la autojustificación, la autocrítica y la solidificación social” (p. 165).

Es posible ver la comprensión que un trabajador tiene de su contrato psicológico como una autonarrativa para entender los altos y bajos de la relación de trabajo. Existen algunos beneficios del enfoque de autonarrativas para la comprensión del contrato psicológico, pues las autonarrativas vinculan la evolución continua del contrato psicológico con su identidad, sirven para predecir posibles trayectorias futuras, pueden proveer pistas de cómo los individuos usan teorías acerca del contrato psicológico y permiten mostrar el despliegue de eventos del contrato psicológico (Conway & Briner, 2005).

De otra parte, respecto a la construcción de sentido de Weick (1995), Conway y Briner (2005) afirman que esta perspectiva permite la comprensión de los contratos psicológicos debido a que los sentidos son socialmente contruidos, y evidentemente los contratos surgen en el marco de las relaciones de trabajo en un sistema social que es la organización. De esta manera,

La perspectiva de la construcción de sentido de Weick se enfoca en cómo la gente da sentido a los eventos y situaciones en las organizaciones. [...] La construcción de sentido se activa cuando los individuos encuentran sorpresas, choques, o más generalmente una discrepancia entre lo que ellos perciben que ha pasado y lo que esperaban que pasara. Tales discrepancias crean una necesidad de información, explicación, interpretación y consecuente acción constituyendo los procesos de construcción de sentido. (Conway & Briner, 2005, p. 148)

Para Weick (1995), la construcción de sentido presenta siete características que diferencian este concepto de otros procesos explicativos tales como entendimiento, interpretación y atribución. De esta manera, la construcción de sentido es entendida como un proceso que 1) está fundamentado en la construcción de identidad, es decir, implica un sujeto que construye sentido; 2) es retrospectivo, lo que implica que está basado en las experiencias vividas; 3) implica el establecimiento de ambientes perceptibles, el cual se relaciona con la promulgación de normas que determinan espacios, tiempos y líneas de acción, establecen categorías y etiquetas clave que crean nuevas

características en el ambiente que no existían antes; 4) es social, lo que implica contingencias entre las acciones de los sujetos en un contexto social determinado y que los significados son socialmente construidos; 5) es continuo, fluye constantemente; 6) es focalizado sobre y por señales extraídas del contexto, las cuales se refieren a estructuras familiares para los sujetos que actúan como piezas clave de información; y 7) es regido por plausibilidad más que por exactitud, es decir, prima más la credibilidad que tiene un fenómeno para los sujetos que su precisión (Weick, 1995).

Cada una de estas características puede, a juicio de Conway & Briner (2005) ayudar a entender los contratos psicológicos en las organizaciones. La primera puede ser entendida en condiciones de percepción de incumplimiento del contrato psicológico, puesto que este se constituye en una amenaza a la identidad, entendida como la búsqueda de objetivos valorados, y si las organizaciones fallan en el cumplimiento de las promesas esto frustra el progreso de los trabajadores hacia sus objetivos. La segunda característica subraya la importancia de las experiencias pasadas en la percepción presente del contrato psicológico. La tercera sugiere cómo las acciones del empleado son interpretadas por la organización y viceversa, lo cual contribuye a la formación de los contratos psicológicos. La cuarta característica es clave en el sentido en que la formación de contratos psicológicos es un proceso social, que se enmarca en las dinámicas de la interacción social en las organizaciones. La quinta implica que la formación del contrato psicológico es un proceso continuo y dinámico, que se transforma a partir de las continuas experiencias del sujeto con la organización. La sexta sugiere que los sujetos exploran su entorno en la búsqueda de señales que dan sentido a sus relaciones de trabajo. Finalmente, la séptima característica sugiere una condición opuesta a la percepción de incumplimiento del contrato psicológico, puesto que este implica percepciones sociales y buscar exactitud en tales percepciones es fútil (Conway & Briner, 2005).

Por su parte, Guest (2004) manifiesta que el contrato psicológico no puede ser analizado de manera aislada, sino que es necesario desarrollar una estructura analítica que tenga en cuenta además el contexto, involucrando variables tanto en el nivel individual como en el organizacional; el autor afirma que “el contexto no solo ayuda a dar forma al contenido del intercambio que forma el contrato psicológico, sino también las respuestas al mismo” (p. 549). De esta manera, propone una estructura para el análisis y comprensión del contrato psicológico en una perspectiva ampliada.

Tal estructura, de acuerdo con el autor, considera no solo el contrato psicológico en sí, sino también su contexto, lo cual permite explorar sus causas, naturaleza y consecuencias. Como antecedentes, es necesario tener en cuenta aspectos organizacionales como la estrategia de negocios, sector de la economía a la que pertenecen la

organización y sus políticas y prácticas de recursos humanos, y asimismo aspectos individuales del trabajador como el nivel del cargo, la clase de trabajo que realiza y el tipo de contrato, entre otros, aspectos que anteceden a la formación de los contratos psicológicos, los cuales tienen consecuencias actitudinales relacionadas con el nivel de compromiso del trabajador, satisfacción en el trabajo, así como efectos comportamentales asociados a las conductas de ciudadanía organizacional, desempeño laboral e intención de permanecer o abandonar la organización (Guest, 2004).

El propósito de Guest (2004) al presentar este modelo del contrato psicológico es proveer un marco de análisis amplio dentro del cual pueda entenderse el contrato psicológico en un contexto en el cual se exploren las relaciones de trabajo en el siglo XXI. Esta propuesta permite ver el contrato psicológico como parte de un proceso y entender que existen elementos antecedentes que contribuyen a su formación, así como sus correspondientes efectos tanto para el trabajador como para la organización de la cual forma parte. En tal sentido, el contrato psicológico se observa como un elemento más de un complejo mucho más amplio que son las relaciones de trabajo.

Otro autor que ha elaborado una propuesta alternativa a las definiciones y miradas tradicionales del contrato psicológico es Malvezzi (2011). Para este autor, “uno de los elementos que diferencian la sociedad moderna de esta que emerge en el siglo XXI es la sustitución de dependencia de las instituciones colectivas, como las tradiciones e ideologías, por las negociaciones y contratos psicológicos” (p. 68). En tal sentido, estaría ocurriendo una mutación de una sociedad gobernada por las antiguas instituciones y las tradiciones a una regulada por los acuerdos y negociaciones transitorias. Para este autor,

... esa nueva gramática del contexto social eleva los contratos psicológicos al estatus de instrumento estratégico de la vida social porque, siendo esta compleja e imprevisible, el adelgazamiento del vínculo con las instituciones requiere de otros instrumentos reguladores y gestores de las relaciones interpersonales. (Malvezzi, 2011, p. 68)

En este contexto, el contrato psicológico emerge en la actualidad como un mecanismo regulador de las relaciones de trabajo, afectadas por la flexibilización en los procesos de contratación y por lo que Bauman (2007) ha denominado “fragilidad de los vínculos humanos” (p. 7). Esta regulación puede lograrse a través del establecimiento de “acuerdos tácitos” que permitan lograr el compromiso de los trabajadores en la dinámica organizacional. De esta manera, el contrato psicológico actúa como puente de enlace entre los individuos y entre ellos y las organizaciones, lo cual implica la construcción de vínculos a través del establecimiento de compromisos mutuos. En tal sentido, Malvezzi define los contratos psicológicos como

... los vínculos estables, implícitos y voluntarios de cooperación mutua entre individuos y grupos. Tales vínculos nacen y son regidos por la regularidad de intercambios recíprocos entre ellos, que poco a poco van construyendo y revelando algún compromiso duradero aceptado por las partes. (p. 69)

Esta propuesta lleva a pensar que, en el contexto actual de las relaciones de trabajo, el contrato psicológico puede ser concebido como algo más que una simple extensión del contrato jurídico, instituyéndose como una forma de vínculo psicológico de los individuos con la organización a través de las relaciones de intercambio con otros, dando así sentido y trascendencia a las relaciones de trabajo. En este orden de ideas, Malvezzi (2011) sostiene que “el contrato psicológico ‘se torna visible’ cuando el individuo constata alguna trascendencia entre él y otro individuo, o grupo” (p. 68).

En una perspectiva similar a la de Guest (2004), Chiuizi (2014) propone el análisis y comprensión de los contratos psicológicos en el marco de un modelo que implica su génesis, evolución y ajuste permanente. Para este autor, los contratos psicológicos son “un conjunto de obligaciones mutuas entre empleado y empleador, comprendido como un fenómeno relacional, subjetivo, dinámico, mayormente implícito y no verbalizado, existente en situaciones de intercambio en el trabajo” (Chiuizi, 2014, p. 123). Cabe destacar, en esta propuesta, la mirada del contrato psicológico como un fenómeno relacional y dinámico, ya que el mismo ocurre en la trama de las interacciones cotidianas de los sujetos laborales en sus contextos de trabajo, y se evidencia como un proceso de ajuste continuo en la medida en que cambian las condiciones laborales.

Para este autor, la formación de un contrato psicológico comienza antes del ingreso de la persona a la organización, y está influenciado por experiencias laborales previas que haya tenido el individuo; sin embargo, es en el lugar de las actividades durante el proceso de selección, particularmente las entrevistas, donde comienza a configurarse el contrato psicológico con la organización a la que el individuo aspira a ingresar. De esta manera, “el sentimiento de derechos y obligaciones es fundamentado a partir de esas experiencias previas y predisposiciones idiosincrásicas que fueron aprendidas [...] [por lo que] los factores individuales, organizacionales y contextuales son pilares en la formación de los contratos psicológicos” (Chiuizi, 2014, p. 125); esto implica que la configuración propiamente dicha del contrato psicológico entre un trabajador y su organización tiene elementos antecedentes que fundamentan la formación actual del mismo.

Posterior al proceso de selección, una vez que el individuo ya forma parte de la organización como trabajador de la misma, el contrato psicológico mantiene una dinámica de ajuste permanente, siendo “el cotidiano” que experimenta el sujeto en su relación de trabajo un elemento importante en la propuesta de Chiuizi. Pero tal dinámica,

no implica etapas sucesivas o episodios definidos y claramente delimitados que se presentan en secuencia a través del tiempo. Para este autor, su modelo “considera las dinámicas de continuidad y ajustes de los contratos psicológicos como una interacción de diversos fenómenos que crean una danza donde evaluaciones, formación, monitoreo y diversificaciones ocurren simultáneamente” (Chiuzi, 2014, p. 140).

Otra de las tendencias presentes en la literatura de la psicología organizacional actual en las que se proponen alternativas a la forma de ver y entender el hecho social de los acuerdos y pactos en las relaciones de trabajo, lo que incluye el propio contrato psicológico, pueden verse en las reflexiones y discusiones sobre los *idiosyncratic deals* o “acuerdos idiosincrásicos”, los cuales son acuerdos personales individualizados entre la organización y trabajadores considerados valiosos por la misma. Para Rousseau (2001), la idea de este tipo de acuerdos revela importantes aspectos de la dinámica de negociaciones particulares y específicas entre trabajadores y sus empleadores, como el hecho de que pueden darse diferentes acuerdos para diferentes personas aunque ellas hagan un trabajo similar, ya que existen trabajadores que buscan ganar flexibilidad negociando acuerdos que satisfagan mejor sus propios intereses y necesidades personales al tiempo que contribuyen de manera más efectiva a la organización.

De acuerdo con esta autora, este tipo de acuerdos “pueden ser tanto objetivos como [por ejemplo] diferente pago por el mismo trabajo, como subjetivos, como el apoyo y flexibilidad que un supervisor da a algunos trabajadores y no a otros” (Rousseau, 2001, p. 262). Sin embargo, una característica fundamental en este tipo de acuerdos es que ocurren de manera individualizada y personalizada con cada trabajador con el que se negocia, y no son producto de negociaciones colectivas entre la organización y grupos de trabajadores como los sindicatos. Anteriormente este tipo de acuerdos se daban con los trabajadores más antiguos como producto de una amplia relación laboral al interior de la organización, y se daban principalmente en términos de salarios más altos o trato preferencial, pero en la actualidad ocurren como estrategia de atracción y retención de personal considerado valioso para las organizaciones en un mercado de trabajo altamente competitivo, e incluyen características más allá del pago como desarrollo de habilidades, viajes, tiempo libre, flexibilidad de horarios o viajes y movilidad (Rousseau, 2001).

Alcover, Rico, Turnley y Bolino (2016), con base en la reflexión de que las relaciones de trabajo toman en la actualidad múltiples formas, y puesto que el contrato psicológico es un mecanismo para hacer lectura de las relaciones de trabajo, afirman que se requiere un abordaje multifoco para comprender las relaciones de intercambio implícitas en la formación de contratos psicológicos. Esta propuesta marca un paso de la mirada tradicional de las relaciones de intercambio entre individuos y organizaciones

a un abordaje que reconoce la existencia de múltiples miradas o “focos” en las relaciones de intercambio en el trabajo. Como lo afirman estos autores,

... el enfoque multifoco subraya la necesidad de identificar a los diversos agentes organizacionales involucrados en los procesos relacionados con la formación y el desarrollo de los contratos psicológicos. Estos agentes juegan un papel importante durante las primeras etapas de la socialización y continúan actuando como referentes diferenciados durante la vida de los contratos psicológicos. Adicionalmente, estos agentes son a menudo responsables del cumplimiento/ruptura de los contratos psicológicos. Al mismo tiempo, nuestra perspectiva multifoco propone que los diferentes agentes de la organización puedan influir en última instancia en las actitudes y conductas de los empleados de diferentes maneras basadas en el concepto de similitud de objetivos. Además, nuestro enfoque también reconoce que los intercambios sociales percibidos de los empleados con un agente de la organización en particular deben impactar sus actitudes y comportamientos hacia ese agente. (Alcover et ál., pp. 19-20)

Este abordaje multifoco está en línea con la propuesta de Vesga (2017) de entender el contrato psicológico como un “concepto multidimensional” (p. 297). Desde esta perspectiva, el contrato psicológico ha sido concebido en la literatura con base en relaciones diádicas trabajador-jefe o trabajador-organización, pero como lo presentan Alcover et ál. (2017), las relaciones de trabajo son complejas y diversas, y puesto que el contrato psicológico como concepto hace lectura de estas relaciones, la cotidianidad del trabajador se experimenta como una diversidad y complejidad de relaciones que impactan la formación de contratos psicológicos:

En un mundo conexionista como el de hoy, las relaciones de trabajo no se configuran de manera diádica, sino que involucran un conjunto diverso de interacciones con diferentes actores de las dinámicas laborales. Cada trabajador configura una red de relaciones con compañeros de trabajo, directivos, clientes, proveedores, empleados temporales, miembros de otras organizaciones vinculados mediante *outsourcing* y contratistas, entre otros. (Vesga, 2017, p. 303)

En este orden de ideas, el contrato psicológico como concepto multidimensional propone una alternativa más actualizada como mecanismo de lectura de las complejas y variadas relaciones de trabajo que se tejen en la actualidad.

Rentería y Vesga (2019) desarrollan una idea similar a los abordajes multifoco (Alcover et ál., 2017) y de concepto multidimensional (Vesga, 2017), al presentar una perspectiva multinivel para el análisis y comprensión de los contratos psicológicos en contextos laborales. Los autores parten de la propuesta de Rentería y Carvajal (2006) de la existencia de diversos niveles de actuación y análisis, individual, ocupacional,

divisional, organizacional y contextual, en los que se desenvuelven las relaciones de trabajo en las organizaciones. Rentería y Vesga (2019) proponen “el análisis de la estructuración de las relaciones de trabajo a través de diversos niveles de actuación, como encuadre para la comprensión de la formación de contratos psicológicos” (p. 129). De esta manera, cada uno de los niveles en que se desenvuelven las relaciones de trabajo consituye marcos de referencia y actuación que proveen elementos psico-sociales que inciden en la formación de contratos psicológicos.

Estas lecturas alternativas en la conceptualización del contrato psicológico proveen nuevos e interesantes abordajes para la comprensión contextualizada de este concepto, entendiendo lo contextualizado no solo en términos de los ambientes laborales específicos que forman la base de la experiencia laboral cotidiana de los trabajadores, sino también en función del momento histórico en que el concepto intenta ser aplicado para la lectura de un fenómeno en particular.

A modo de conclusión

Como lo han señalado varios autores (Alonso & Fernández, 2006; Barley & Kunda, 1992), existe una correspondencia entre las condiciones sociales, políticas, culturales y ante todo teóricas del contexto, y la emergencia y formación de teorías, abordajes, perspectivas o conceptos que intentan explicar tales condiciones; en este mismo sentido, los significados atribuidos a los conceptos son contingentes a los momentos históricos que forman parte del contexto en el que un concepto surge y evoluciona. Como lo ha señalado Kuhn (2002) “los significados son productos históricos, y cambian inevitablemente en el transcurso del tiempo cuando cambian las demandas sobre los términos que los poseen” (p. 51).

En este capítulo se ha mostrado la emergencia, evolución y usos en la literatura especializada del concepto de contrato psicológico, y se han presentado los elementos contextuales que han acompañado la manera como el uso del concepto se ha transformado a lo largo de su historia. En tal sentido, se requiere mantener actualizada la discusión sobre el estatuto de las categorías con las cuales se representan las partes implicadas las relaciones de trabajo: trabajador-jefe versus trabajador-organización. En el primer caso se trata de dos actores humanos, y en el segundo de un humano y un ente sociojurídico abstracto.

Las transformaciones, emergencias y reemergencias del concepto y su tratamiento están relacionados con la manera como el fenómeno, derivado de las relaciones de trabajo como relaciones sociales, se hace evidente, obligando a su “reconceptualización” en una tensión por reducir el primero a lo segundo, o porque lo segundo cualifique y describa lo primero de forma actualizada.

Referencias

- Alcover, C. M. (2002). *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Aljibe.
- Alcover, C.-M., Rico, R., Turnley, W. & Bolino, M. (2016). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 1-32.
- Alonso, L. E. & Fernández, C. J. (2006). El imaginario managerial: el discurso de la fluidez en la sociedad económica. *Política y Sociedad*, 43(2), 127-151.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 511-520.
- Barley, S. & Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- Barnard, C. (1968). *The Functions of the Executive*. Harvard.
- Bauman, Z. (2007). *Amor líquido: Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*. Fondo de Cultura Económica.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1995). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu.
- Boltanski, L. & Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal.
- Chiuizi, R. M. (2014). *As dinâmicas de formação e continuidade dos contratos psicológicos de trabalho*. (Tesis doctoral). Universidade de São Paulo. Instituto de Psicologia. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-27112014-104051/pt-br.php>
- Conway, N. & Briner, R. (2005). *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*. Oxford.
- Coyle-Shapiro, J. & Parzefall, M. (2010). *Psychological contracts*. <http://eprints.lse.ac.uk/26866/>
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. McGraw-Hill.
- Gergen, K. (1996). *Realidades y relaciones: aproximaciones a la construcción social*. Paidós.
- Gergen, K. J. & Gergen, M. M. (1988). Narrative and the self as relationship. En: L. Berkowitz (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, (vol. 21, pp. 17-56). Academic Press.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.
- Heidegger, M. (2009). *Ser y tiempo* (2a ed.). Trotta.
- Hobsbawm, E. (1998). *Historia del siglo XX*. Grijalbo Mondadori.

- Jauregizar, J. (1998). El País Vasco. Un modelo de referencia de Europa. En: J. R. Morales & J. H. Perdomo (ed.). *Ciencia, innovación y desarrollo regional. memorias* (pp. 167-196). Colciencias.
- Katz, D. & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Kuhn, T. (2002). *El camino desde la estructura*. Barcelona: Paidós.
- Levine, J. & Moreland, R. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. & Solley, C. (1962). *Men, management, and mental health*. Harvard.
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *XXI: Revista de Educación*, 4, 167-179.
- Malvezzi, S. (2011). A gestão dos contratos psicológicos. *Revista do Instituto de Marketing Industrial*, 53, 66-73.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Mead, G. (1934). *Mind, self, and society*. University of Chicago.
- Menninger, K. (1958). *Theory of psychoanalytic technique*. Basic Books.
- Pagès, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V. & Descentre, D. (1993). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Portwood, J. D. & Miller, E. L. (1976). Evaluating the psychological contract: its implications for employee job satisfaction and work behavior. *Academy of Management Proceedings*, 1, 109-113.
- Rentería, E. & Carvajal, B. (2006). Abordaje psicosocial de la diversidad y papel de formas organizativas en contextos organizacionales instituidos. *Psicología desde el Caribe*, 17, 149-175.
- Rentería, E. & Malvezzi, S. (2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 7(2), 319-334.
- Rentería, E. & Vesga, J. J. (2019). Los niveles de actuación en las relaciones de trabajo y la formación de contratos psicológicos. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 15(1), 129-142. doi:10.15332/s1794-9998.2019.0001.10
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Sage.

- Rousseau, D. (2001). The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Salas, E., Priest, H., Stagl, D. & Burke, S. (2007). Work teams in organizations: a historical reflection and lessons learned. En: L. Koppes (ed.). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology* (pp. 407-438). Psychology Press.
- Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. Cambridge: Fondo Educativo Interamericano.
- Schein, E. (1990). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. (2a ed., vol. 1). Addison-Wesley Iberoamericana.
- Schein, E. (1994). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.
- Spink, P. (1996). A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 8(1), 174-192.
- Taylor, F. (2003). *Principios de la administración científica*. Edigrama.
- Taylor, M. S. & Tekleab, A. G. (2004). Taking Stock of Psychological Contract Research: Assessing Progress, Addressing Troublesome Issues, and Setting Research Priorities. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship. Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 253-283). Oxford.
- Vesga, J. J. (2014). Evolución histórica del concepto “contrato psicológico”. En: J. J. Orejuela (ed.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación* (pp. 243-260). Editorial Bonaventuriana.
- Vesga, J. J. (2017). *El contrato psicológico: una propuesta de lectura en el marco de las relaciones de trabajo*. (Tesis doctoral). Universidad del Valle.
- Vesga, J. J. (2017). El contrato psicológico: un concepto multidimensional. En: E. Rentería (ed.), *Entre lo disciplinar y lo profesional. Panorama y experiencias en psicología organizacional y del trabajo en iberoamérica* (pp. 297-311). Universidad del Valle.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.